جودة العلاقة و التواصل مع عملاء المنظمة كمدخل للميزة التنافسية

أ. جبوري محمد
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
جامعة د.طاهر مولاي سعيدة
E-mail : med_djebbouri@yahoo.fr

ملخص
كان هدف هذه الدراسة هو تسليط الضوء و استعراض أهمية رضي العملاء لتحقيق ميزة تنافسية في ظل تعدد و تنوع وتغيير حاجات العملاء و سلوكهم في عالم اليوم الذي يشهد سباقا محموما يتميز باحتدام المنافسة و تعقيد بيئة الأعمال الذي أدى إلى ظهور الكثير من الاضطرابات و التحديات أمام منظمة الأعمال و سعيا من هذه الأخيرة لكسب و الحفاظ على مكانتها في السوق أصبحت ملزمة بمجموعة من التحديات أهمها سرعة الاستجابة لحاجات و رغبات العملاء و جعل صوت العميل هو مركز اهتمام دائم و أولوية في المنظمة و سعيها الحفيف لتواصلها الدائم و المباشر و الفعال و ربط علاقة حوار تفاعلية مع العملاء و سبيلها إلى ذلك التغذية العكسية الناتجة من تقييم العملاء لمستوى جودة المنتجات المقدمة لهم لتستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس و معايير تنتج وفقها لتحقيق رضاهم و ضمان ولائهم الذي أضحى هو الغاية الأولى و الأساسية للمنظمة و مؤشر نجاح الذي يتجسد من خلال ضمان ميزة تنافسية و بقاء المنظمة في السوق ،حيث تعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم المميزات التنافسية قصد احتلال المنظمة موقع تنافسي في السوق يؤهلها للتفوق علي المنافسين و يضمن لها ديمومة ميزها التنافسية إذ تجمع أغلب أدبيات الفكر التسيير على أن حيازة ميزة تنافسية مستدامة يعتبر هدفًا استراتيجيا .
للخوض في هذه الدراسة تناولنا في الجزء الأول الجانب النظري من خلال عرض الخطوط النظرية التي تطرقت إلى جودة العلاقة مع العملاء كمدخل للميزة التنافسية ليدعم بجزء ثاني الذي خصص إلى اختبار العلاقة بين جودة المنتج و رضي العملاء لتحقيق التميز و خلصت الدراسة إلى ضرورة توطيد وتوثيق العلاقة مع العملاء من خلال تفهم توقعاهم من أجل تقديم منتجات متميزة عن المنافسين و تحقيق الرضا لديهم حيث أوضحت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضي العملاء وجودة المنتج وتحقيق التميز و خلصت أيضا إلى أن استمرار العملاء في العامل مع المنظمة وأن زيادة ولائهم يعتمد بشكل أساسي على تقييمهم لجودة المنتجات المقدمة لهم مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: العلاقة مع العملاء،رضي العملاء،تقييم جودة المنتج،التميز و الميزة التنافسية، صوت وحاجات العملاء،التغذية العكسية،نموذج التحليل الإحصائي.

مقدمة

أصبحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة هاجسا تنشده جميع المنشآت علي اختلاف أنشطتها و مستوياتها وقد أصبحت المفاهيم الجديدة و الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ترتكز علي مفاهيم القيادة و مشاركة العاملين و التدريب بالإضافة إلي التحسن المستمر للعمليات و المعالجات و مقاييس الأداء غايتها في ذلك رضي و الشراكة مع العميل .

لقد تزايد استخدام المنظمات الخدمية و الصناعية مفهوم رضي العميل كمقياس أو معيار للجودة ،و تعزى أهمية رضي العميل إلي المنافسة العالمية و تنعكس هذه الحقيقة في جائزة مالكو لم بالدويدج الوطنية للجودة حيث استحوذ رضي العميل علي 30 % من إجمالي النقاط.

تعنَ إدارة الجودة الشاملة أن يكون هدف النهائي للمنظمة الارتكاز علي توقعات العميل إلي الحد الذي يكون معه العميل راضيا ووفيا ، إن فهم حاجات و توقعات العميل ضرورة للفوز بعمل جديد أو المحافظة علي العمل الحالي. و سبيلها إلي ذلك منح عملائها خدمات أو منتجات ذات جودة تقابل احتياجاتهم و بأسعار معقولة و تسليمها في الوقت المحدد و الخدمات الراقية ،وللوصول إلي هذا المستوى هل يتعين علي المنظمة مراجعة نظام الجودة للنظر في مدى ملائمته للمتغيرات الطارئة في متطلبات العميل و توقعاته سعيا لرضي العميل و كسبا لولائه وتأصيل العلاقة معه لتحقيق ميزة تنافسية ؟

إن منظمات الأعمال هي أكثر القطاعات تأثرا بالتحولات التي يشهدها العا لم اليوم ،في ظل أسواق تتصف بشدة الصراع التنافسي و زيادة الوعي لدى العملاء نظرا لثورة الاتصالات التي تتيح لهم كما هائلا من المعلومات لهذا لم يعد أمامها من خيار إلا تنمية قدراتها التنافسية و العمل المستمر علي تحسين و تجديد منتجاتها حتى تحقق مزايا لعملائها تفوق ما يقدمه منافسيها، و أن علي المنظمة بناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها من خلال التأكيد علي الجودة و الخدمة و الابتكار الدائم.

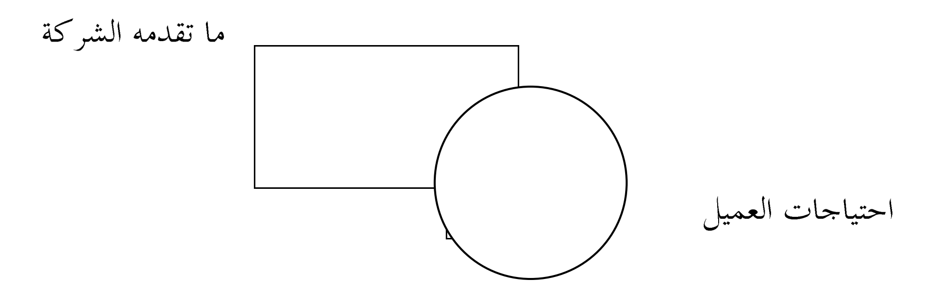
إن الجودة الناجحة تبدأ بتعريف الجودة من منظور العميل فهي تعنَى بتحقيق أو تجاوز توقعات العميل ، كما أضاف د.ديمنج أن الجودة تعني التنبؤ باحتياجات العميل المستقبلية وأن يكون الهدف الأساسي للمنظمة رضي العميل و ليس زيادة الربحية لأن العملاء الراضين سيقدون إلي زيادة الربحية .

و يمكن التعبير عن رضي العميل بما وضعه نموذج Teboul و الموضح في الشكل رقم 01 و يتم تمثيل احتياجات العميل بواسطة الدائرة ،و يوضح المربع المنتج أو الخدمة المقدمة بواسطة المنظمة ، ويتحقق الرضي التام عندما يتماشى ما هو مقدم مع الاحتياجات ، أو عندما يتم احتواء الدائرة داخل المربع و يكون الهدف تغطية مستوى الأداء المتوقع بطريقة أحسن من المنافسين[1] .

---

[1]- راشد بن محمد الحمالي، "إدارة الجودة الشاملة "،النشر العلمي و المطابع ، السعودية ، 2004ص 50.

الشكل رقم 01 : نموذج Teboul



المصدر:جيمس تيبول "إدارة دينامكية الجودة".

كما أن الجزء من المربع الذي يقع داخل الدائرة يعتبر في نظر العميل مرضيا و الجزء الذي يقع خارج الدائرة يعتبر في نظر العميل غير ضروري ،كما أنه من الأهمية أن تستمع المنظمة "لصوت العميل" و تتأكد من التسويق و التصميم، و الإنتاج، وعمليات التوزيع تقابل بدقة توقعات العميل.

فاعتماد الجودة و التقيس يعني أن المؤسسات اتجهت للبحث عنما يميزها في الأسواق عن منافسيها،كما أن ذلك يعني في الوقت نفسه أنها ترتكز علي الزبون وتسعى لكسب رضاه و ضمان وفائه من منطلق أن هذا الزبون هو المبرر الرئيسي لوجودها و استمرارها في السوق و باعتباره من أغلى أصولها و هذا عن طريق ضمان جودة المنتجات المقدمة له من خلال التقيد بمتطلبات المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس (Iso) و التي يعتبرها الزبون بمثابة المرجع للتمييز بين المنتجات المعروضة في الأسواق[1].

I- إدراك العميل للجودة

مفهوم الجودة و أنواعها :تعتبر جودة المنتجات أو الخدمات أحد العوامل الأساسية التي تساهم بنجاح أو فشل المنظمات و لذلك فهي تسعى إلي تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية لتتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية تحقق رضي العميل و لغرض توضيح ماهية الجودة فقد اقترحت مفاهيم عديدة للجودة منها الملائمة للاستخدام ،درجة إشباع المنتج أو الخدمة لاحتياجات المستهلك ،درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم الفنية و الهندسية و عليه فانه يمكن تقسيم الجودة إلي :

– جودة التصميم و هي كيفية مقابلة مواصفات المنتج أو الخدمة احتياجات و رغبات العميل و هي الجودة من وجهة نظر الزبون.

– جودة المطابقة و تتضمن تصنيع المنتج وفقا لمواصفات التصميم الفنية و الهندسية و هي الجودة من وجهة نظر المنظمة.

---

[1]- عمر لعلاوي " دور أهمية الجودة و التقيس في حماية المستهلك"الماتقى الدولي الأول حول حماية المستهلك في ظل الانفتاح الاقتصادي، 2008

و بالتالي يمكن القول بأن الجودة الرديئة يمكن أن تحدث لسببين الأول هو عدم حدوث تطابق بين توقعات المستهلكين و مواصفات التصميم و هو ما يعرف بانحراف جودة التصميم ،و الثاني عدم حدوث تطابق بين مواصفات التصميم و النتائج الفعلية و هو ما يعرف بانحراف جودة التماثل[1].

إن أحد المفاهيم المهمة في فلسفة الجودة الشاملة هو التحسن المستمر للعمليات،وهذا يعني أنه ليس هناك مستوى جودة مقبول باستمرار لذلك فان احتياجات العميل أو قيمه أو توقعاته تتغير دائما و تصبح أكثر طلبا.

أوضح المسح الذي قامت به الجمعية الأمريكية للرقابة علي الجودة (ASQC) إدراك المستخدم النهائي للعوامل المهمة التي تؤثر في قرار الشراء و الموضحة في الترتيب التالي [2]:

الأداء

يتضمن الأداء مفهوم " الملائمة للاستخدام" وهي عبارة تعني أن المنتج و الخدمة جاهزان لاستخدام المستهلك وقت البيع وهناك اعتبارات أخرى _ الاتاحية وهي احتمال عمل المنتج عند الحاجة إليه _ الموثوقية وهي ضمان عدم حدوث عطل لوقت محدد _ الصيانة وهي سهولة استمرارية عمل المنتج .

المواصفات

تتمثل المواصفات و الميزات التي يمكن معرفتها للمنتج أو الخدمة في النفسية و الزمنية و التعاقدية و كذلك التقنية و تعتبر المواصفات ميزات ثانوية للمنتج أو الخدمة و لها أهميتها البالغة ومثال ذلك إن الغرض الأساسي من العربة هو النقل بينما يعتبر المذياع و ما يتعلق به من المواصفات،و التي تعتبر من المحددات الأساسية لجودة المنتج بحيث تعبر عن الخصائص المطلوبة في المنتج حتى يؤدي الغرض المصمم من أجله و المرجوة منه.

الخدمة

بدأ التركيز علي خدمة العميل في الظهور كطريقة للمنظمة لإعطاء العميل قيمة مضافة،لكن خدمة العميل غير محسوسة لأنها تتكون من أشياء موجهة لتغير إدراك العميل و تتكون المواصفات غير الملموسة من الصفات غير المعدودة و لكنها تسهم بشكل كبير في رضي العميل،كما أن تقديم خدمة متميزة للعميل تعتبر مختلفة وأكثر صعوبة للتحقق من جودة منتج متميز و لم تتوقف المنظمات التي ترتكز علي خدمة قط من البحث عن طريق لخدمة عملائهم بطريقة أفضل حتى و لم يتذمر هؤلاء العملاء.

الضمان

يمثل ضمان المنتج التعهد العام للمنشأة بمنتج ذو جودة مدعوما بضمان رضي العميل و في الوضع المثالي فانه كذلك يمثل التعهد العام بضمان مستوى الخدمة الكافية لرضي العميل.

و يجبر الضمان المنشأة علي التركيز علي تعريف العميل لجودة المنتج أو الخدمة و يجب علي المنشأة تحديد خصائص الجودة للمنتج و أهميتها بالنسبة للعميل فيما يتعلق بكل خاصية من الخصائص ،كما يخلق الضمان

1- مرعي عطية عبد الحي،" إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الانتاج و الخدمات و التحطيط و الرقابة"،المكتب الجانعي الحديث الأسكندرية،مصر،2006 ،ص13 .

2- راشد بن محمد الحمالي،مرجع سبق ذكره،ص 54.

رد فعل بإتاحة المعلومات بخصوص جودة المنتج و يدفع المنشأة كذلك إلي تطوير نظام إجراء تصحيحي.
و ختاما فالضمان يعني القوى السوقية كما يشجع العملاء للحصول علي المنتج أو الخدمة و ذلك بتخفيض المخاطرة بقرار الشراء ويخلق مبيعات أكثر من العملاء الحاليين و ذلك بتقوية ولائهم.

السعر

يرغب عميل اليوم بدفع أسعار أعلى في سبيل الحصول علي جودة عالية كما يسعى العملاء باستمرار لتقييم منتجات أو خدمات الشركة ما مع منافسيها و ذلك لمعرفة أي منهم يقدم جودة أعلى،فان مفهوم قيمة الأشياء في بيئتنا هذه ذات المنافسة العالية ،لدى العميل قبول يتغير باستمرار و لذلك يجب أن يكون هناك جهد مستمر عن طريق كل من له علاقة بالعميل لمعرفته و التأكد منه و تحديد مفاهيم كل عميل عن القيمة فيما يخص كل منتج أو خدمة.

السمعة

يعتمد رضي العميل التام علي مجموع تجاربه مع المنظمة و ليس فقط علي المنتج كما أن تجربة جيدة يتم ذكرها لعدد قليل من الأشخاص،بينما التجارب السيئة تذكر للعديد من الأشخاص ولذلك فانه من الصعوبة بناء السمعة الحسنة.يكون العملاء علي استعداد لدفع مبالغ عالية لماركة معروفة و موثوقة وغالبا يصبحون عملاء لفترة طويلة ، إن العميل الذي يتمتع بعلاقة قوية مع المنظمة ينفق أكثر علي منتجاتها و يدفع السعر الأساسي دون تفاوض و يعتبر مصدر للدعاية لصالح المنظمة،كما أن الفوز بعميل جديد يكلف خمسة أضعاف المحافظة علي عميل حالي لذلك يعتبر الحفاظ علي العميل إستراتيجية اقتصادية مهمة لأي منشأة ،و مع أنه من الصعوبة التعبير عن رضي العملاء بصورة كمية دقيقة،إلا أنه من السهولة التعبير عن ازدياد المحافظة علي العملاء بصورة كمية،إن الاستمرار في المحافظة علي العميل ربما يكون طريقة أساسية فعالة عوضا عن التركيز علي تخفيض تكاليف التشغيل و استمرارية المنشأة في تصريف مخرجاتها في السوق مرهون باستمرار وفاء زبائنها و استراتيجياتها هنا تشمل إستراتيجية المنتج ، إستراتيجية التسعير ، إستراتيجية التوزيع و إستراتيجية التصنيع.
كما أنه يمكن انجار إستراتيجية المحافظة السوقية الفعالة من خلال استخدام ردود الفعل من أدوات جمع المعلومات.

II- إدارة الموارد و الميزة التنافسية

في هذا الجانب إن التعريف بالفقرة السادسة من المواصفة العالمية Iso 9001 إصدار سنة 2000 المتعلقة بإدارة الموارد التي تتضمن الموارد البشرية و البني التحتية و بيئة ظروف العمل و كيفية توفيرها لتعزيز رضي الزبون[1].
تعرف الموارد و الكفاءات علي أنها أصول محسوسة أو غير محسوسة التي ترتبط بالمنشأة و يمكن تصنيفها إلى

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي،"أنظمة إدارة الجودة و البيئة"،دار وائل للنشر،الطبعة الثانية،الأردن، 2005 ،ص.135

المجموعات التالية:مالية،بشرية،مادية(أماكن الإنتاج ،الآلات المتوفرة،المخزون...) تنظيمية (نظام المعلومات،مراقبة الجودة،إجراءات...)،تكنولوجية(المهارة،براءات اختراع...)كما أضاف RM Grant إلي هذه القائمة السمعة.

1- الميزة التنافسية

يطلق علي المنافسة من الجانب اللغوي علي وجود تحدي وصراع بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلي اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع[1]، و يشار إلي أن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو متميزة يتفوق بها علي المنافسين من خلال قيمة العميل بطريقة كفئة و مستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار و عرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين و أنها تهدف عمليا إلي مقابلة الحاجات و الرغبات المتعلقة بالعميل من أجل اقتناءه السلعة أو الخدمة.[2]

بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار في ثمانينات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية و زاد الاهتمام بها مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد .

و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية والمالية و التنظيمية بالإضافة إلي القدرات و الكفاءات و المعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية وبذلك يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين :

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات، إذ أن إدراك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة علي قيمة أعلي من منافسيها يحقق ميزة تنافسية للمنظمة، و تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم و تطبيق برامج التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء،بالإضافة إلي العمل علي توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات،وبالتالي يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها أو سهولة تقليدها و عمل نسخة منها.[3]

مما لا شك فيه أن الميزة التنافسية لأي منتج في وضع تنافسي يتحدد علي أساس تميزه وتكلفته مقارنة مع المنتجات المنافسة له،إن M. Porter يعتبر من الرواد في هذا المجال حيث قام بتحديد مصادر الميزة التنافسية و حصرها في التكلفة و التميز إلي جانب المعايير الكلاسيكية مثل الوفرات الاقتصادية،زيادة في إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف،ويري أن تحقيق ميزة تنافسية أكبر من المنافسين يتطلب من المنظمة المبدعة أو المنتجة لأي منتج جديد أن تراعي حاجات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج و هذا بالأخذ بآرائه في جميع مراحله و النتيجة أن ذلك يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج الجديد وإعطاء ولائه للمنتج.

---

[1] Maikei,Porter, « L'avantage concurrentiel »,Dunond,Paris,2000 ,p.08.

[2]- عمار بوشناف،(الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية)،مذكرة ماجستير غير منشورة،جامعة الجزائر، 2003 ص16.

[3]-محسن عبد الكريم،النجار صباح المجيد،"ادارة الانتاج و العمليات"،دار وائل للطباعة و النشر،عمان،الأردن، 2004،ص28.

2- إدارة الموارد البشرية و العلاقة برضي العميل

يكون علي المنظمة أن تحدد و توفر الموارد اللازمة :

- لتطبيق و المحافظة علي نظام إدارة الجودة و تحسين فعاليته باستمرار.

- لتعزيز رضا الزبون عن طريق تلبية متطلباته.

يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المنظمة التي تتحدد ضمن قدرة إشباع حاجات العملاء بحيث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة ،و يبرز دوره من حيث ماهية و طبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين تسيير الموارد البشرية و الإستراتيجية بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع و المحفزة علي الجودة و الكفيلة بضمان التنافسية و النجاعة في بيئة ذات تغيرات سريعة،حيث تحرص المؤسسات الناجحة علي الاستماع الجيد لزبائنها و من خلال ذلك تعمل علي جمع المعلومات بالاعتماد علي التقنيات الحديثة حيث تستعملها فعليا لتوجيه خطواتها و تحديد أولوياتها.

و إذا كان من الأكيد أن كيفية استغلال الموارد المتاحة هي العامل الرئيسي المفسر لمستويات الأداء فان تحقيق الأفضلية التنافسية و المحافظة عليها يتوقف علي قدرة المنظمة علي الاكتساب، الإنشاء و المحافظة علي موارد متميزة يصعب نقلها أو استبدالها تساهم في خلق القيمة في عيون الزبون الذي أصبح محور اهتمام و فلسفة المنشأة[1]. إن منهجية فهم سلوك العميل و التأثير فيه من خلال التواصل معه عن طريق مجموعة من الوسائل التنظيمية و التقنية و البشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع العميل هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة و شخصية مع كل عميل.

و عليه يجب أن يكون الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر علي جودة المنتج من ذوي المقدرة القائمة علي التعليم المناسب، التدريب، المهارات و الخبرة و علي الإدارة أن تحسن الفعالية و الكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة من خلال إشراك و تطوير قدرات أفرادها .

إن التخطيط للتعليم و التدريب كحاجات لابد أن يراعى التغيير الناتج من طبيعة عمليات المنظمة ، مراحل تطور و تنمية الأفراد و ثقافة المنظمة ، الهدف هو تميز الأفراد داخل المنظمة بالمعرفة و الماهرات تسهمان مع الخبرة في تحسين مقدراتهم. التعليم و التدريب يجب أن يؤكدا علي أهمية تلبية متطلبات و حاجات و توقعات الزبون و الأطراف المستفيدة ذات العلاقة و كذلك يتضمن الوعي بنتائج فشل المنظمة و الأفراد في تلبية تلك المتطلبات[2].

3- إدارة الموارد البشرية و القدرة التنافسية

إن العامل الحاسم في مقومات التنافسية و الذي يوجد في القلب و خلف و أمام العوامل الأخرى هو العامل

---

[1]-C.Marmuse, «politique général, langage, intelligence, modèles et choix stratégiques », 2° Edition Economica, Paris, 1996, P 333

[2]- محمد عبد الوهاب العزاوي،مرجع سبق ذكره،ص.138

البشري،فالمسير الناجح هو الذي يجعل التسيير ديناميكيا و إيجابيا من خلال جعل البيئة الداخلية للمنظمة مرنة تزيد في حرية المبادرة لدى جميع العاملين و شعورهم بمسؤوليتهم الكبيرة في إنجاح المنظمة كما أنه يتعامل بحكمة و روية مع الموردين باعتبارهم مصدرا لمدخلات المنظمة و مع الزبائن باعتبارهم مصبا لمخرجاتها وعاملا أساسيا في بقائها، فقط المسير الفعال يعني المدرب باستمرار يكون قادرا علي النهوض بتحديات المنافسة في المنظمات ذات المردودية العالية فان القيم المضافة هي مرهونة بالمورد البشري بدلا من الموارد المالية و المادية فاليد العاملة هي إذن أهم مصدر هجومي في المنشأة ، إن ضرورة زيادة مشاركة العاملين في المنشأة تولد الحاجة المستمرة إلي التدريب حتى تستطيع المنشأة من تحسين نوعية و فعالية العاملين لديها لابد من استجابتها إلي سياستها التدريبية بحيث أصبح التكوين و التدريب يعرف بأداة تنافسية للمنظمة و سلاحها السري و ليس بالمذهل أن مؤسسة مثل IBM تتبع كل دفعة بالتكوين و التدريب أو مؤسسة مثل Motorola حتى تتمكن من الحفاظ علي تنافسيتها في السوق ذو التكنولوجيا العالية تخصص أكثر من 25 % من كتلة الأجور للتكوين بل أكثر من ذلك فانها تعمل علي تحقيق تكوين حتى لمورديها[1] .

إن المنظمة التي لها مركز تنافسي مصدره العنصر البشري و ما يملكه من مهارات فكرية و فنية تستطيع أن تحقق الأتي :

- ضمان نجاح صناعة القرار و تنفيذه
- كفاءة و فعالية العمليات الإنتاجية
- دقة تحليل الفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة في البيئة التنافسية
- التكيف و التفاعل الايجابي مع التطور التكنولوجي

إنه من خلال هذه النتائج تستطيع المنشأة أن تضمن تنافسية متميزة و الزيادة في الحصة السوقية التي تعتبر أحد مقاييس تقييم أداء المنشآت في تحقيق أهدافها و التي من أهمها هدف البقاء و النمو في السوق.

III- بناء العلاقة مع العميل كمدخل للميزة التنافسية في المنظمة

إن دراسة البيئة التنافسية و متغيراتها و كيفية تأثيرها علي المنظمة و أداءها يعتبر المدخل الأساسي لفهم و استنباط الكيفية التي تمارس بها المنظمة نشاطها و إستراتيجية تكيفها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها التي تتسم بصعوبة السيطرة و التحكم فيها،و أمام حدة المنافسة محلية كانت أو دولية و التي مصدرها إفرازات اقتصاد السوق ،تجد المنظمة نفسها مجبرة علي خدمة العميل و عرض المواد و الخدمات بالجودة المطلوبة لكسب رضي العميل بغية التفوق علي منافسيها و بالتالي كسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء و الاستمرار .

إن الاتصال الدائم و المستمر مع العملاء و تقديم القيمة المضافة لهم من خلال فهم و إدراك حاجاتهم و مشاكلهم و العمل علي إيجاد الحلول لها و تقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات و العمل الدائم

[1] -Tom Peter, « Le chaos management »,edition interdition,paris,p6 3 .

و الدءوب علي مواكبة توقعات العميل،مع التركيز علي أن صيانة و توطيد العلاقة مع العملاء هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المنظمة و تتضح أهمية هذا التوجه في ظل ظروف التنافسية القاسية ليساعد المنظمة علي بناء الميزة التنافسية طويلة الأجل.

أدركت معظم المؤسسات أنه لا يمكن الحيازة علي ميزة تنافسية مستمرة بالاعتماد علي المنتج فقط و من ثم التزم الكثير منها بالحفاظ علي علاقتها مع العملاء و عليه فلا تريد التفوق علي المنافسين من خلال اقتراح أحسن المنتجات فحسب،بل تظهر الأحسن في ميدان التسويق، البيع وخدمات ما بعد البيع و للوصول إلي ذلك كله يجب أن تكون المؤسسة الأحسن بصفة جذرية في علاقتها مع العملاء ،حيث تنظم هذه العلاقة بطريقة تترك انطباعا لا يزول لدي زبائنها و بالتالي التأسيس لصورة راسخة.و في الواقع العملي لعلى انتقال vistakon فرع شركة Johanson and Johanson في ظرف عشر سنوات من مرتبة متواضعة إلي مرتبة الرائد العالمي في سوق العدسات الملازمة للعين يثبت هذا التوجه،ففي هذه الشركة تقع مسؤولية الاستماع للزبون علي عاتق مصلحة الإنتاج التي ترد علي مكالمات بعض الزبائن غير الراضيين و من ثم اكتشاف أخطاء التصنيع و تملك الشركة نظام معلوماتي يقوم بتسجيل كل المشتريات، طلبات الاستعلام و الانتقادات،حيث توجه هذه المعلومات نحو المصالح المعنية لاستغلالها و إدماجها ضمن قاعدة معطيات و تحليلها قصد معرفة ما يريده الزبون.[1] عمليا كل المؤسسات التي نجحت هي تلك التي حددت بدقة كيف أنها تحوز علي ميزة تنافسية من خلال التركيز علي العميل ،فعوض الاعتماد علي مصادر المحتملة لرقم الأعمال قامت بالتخلص من الأصول التي لا تنتج قيمة للزبائن.

إن العلاقة القوية مع العملاء تعتبر من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين و يطلق على هذا الأسلوب المبتكر منهج إدارة العلاقة مع الزبائن و يفيد هذا الأسلوب في تحقيق أعلى درجات التكامل ما بين الوظائف التسويقية و عمليات الإنتاج و البيع و خدمة الزبائن داخل المؤسسة بحيث تصبح هذه الوظائف في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للعملاء فيها و في تكوين رأس مال العملاء .

و من جهة أخرى الاحتفاظ بهم و الإصغاء لمقترحاتهم و انتقاداتهم و تلبية رغباتهم الخاصة و قد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي (المباشر) و الذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع لتحتفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء لتحقيق ميزة تنافسية.[2]

و يرى Rogers و Pepper أن هدف إشباع حاجات كل عميل يكون من خلال الارتكاز على كل ما يدليه الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه.[3] و يشيرKotler على أن العلاقة مع العملاء تتضمن جمع المعلومات

---

[1]- Whitely et Hessan ,«Les avantages competitifs de l'entreprise orienté client »,édition Maxima, France,1997 p228.

1- عمر أبو اليمن عبد الغني،"دور الانترنت في تغير الاستراتيجيات السوقية و توجيه العملاء نحو السوق الالكترونية "، الملتقى الاداري الثالث حول إدارة التطوير و متطلبات التطوير في العمل الاداري ،مارس،السعودية، 2005.

[3]- Pepper D, Rogers and Dorf.B,« The one to one fieldbook currency double dauy »,new yourk,1999,P.23.

المفصلة و المتعلقة بكل عميل على حدي و التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع العملاء وهذا كله من أجل الاحتفاظ بولاء العملاء للمؤسسة.[1]

و لقد قدم A Parasuraman و Leonard Berry مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها أن تعمل على الاحتفاظ بالعملاء منها:

◄ المجموعة المالية و القائمة على تقديم حوافز مالية للعملاء لتشجيعهم على تكرار الشراء و ربطهم مع المنظمة لأطول فترة ممكنة و لكن هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين ذلك لابد أن تترافق مع مستوى من الجودة المدركة من قبل العملاء.

◄ المجموعة الاجتماعية و القائمة على بناء العلاقات الاجتماعية مع العملاء و عدم اعتبارهم مجرد أرقام.

◄ المجموعة الهيكلية و تعتمد هذه المجموعة على المشاركة و التكامل مع العملاء سواء في المعلومات أو المواد أو التكنولوجيا وصولا إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل العملاء و مثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين مما يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال العلاقات مع العملاء .

و لا يمكن أن تتحقق هذه الاستراتيجيات إلا في حالة وجود تأكيد تام و التزام كاف على تميز المنتج و ما يقدمه من قيمة و منفعة للعملاء .

و بالتالي يكون التحول من القيام بما تريده منظمة الأعمال إلى ما يريده العملاء و المستهلكين المستهدفين من خلال التواصل الدائم معهم عن طريق وسائل و قنوات الاتصال و الأنشطة التفاعلية مع عملاء المنظمة.

المعلومات الإسترجاعية (التغذية العكسية)

يجب مراقبة المعلومات الإسترجاعية الصادرة عن العميل و التعرف عليها باستمرار حيث تمكن المعلومات الاسترجاعية المنظمة من التعرف على مايلي :

- اكتشاف عدم رضي العميل
- اكتشاف الأولويات النسبية للجودة
- مقارنة الأداء مع المنافسين
- التعرف على احتياجات العميل
- تحديد الفرص الملائمة للتطوير

إن الشركات الفعالة تكرس الوقت الكافي لسماع صوت العميل و من ثم تقوم بإعادة المعلومات إلى مراكز الأفكار و تعتبر أدوات جمع المعلومات طرقا للحصول على وجهة نظر العميل و هناك طرق متعددة يمكن استخدامها للحصول على المعلومات الإسترجاعية من العميل و من أهمها بطاقات الآراء و المسوحات و خطوط الهاتف المجانية و الانترنت و كذلك زيارات العميل.[2]

---

[1] - Philip Kotler et Al, « marketing et management »,Pearson education,2 eddition,France,2006,p.180.

[2]- راشد بن محمد الحمالي ،مرجع سبق ذكره،ص.58.

و غني عن الذكر أن هذه المعلومات يجب أن تتصف بالحداثة، الكفاية، الشمول و الوقت المناسب.

- بطاقة الملاحظات

تعد إحدى الطرق غير مكلفة للحصول على المعلومات الإسترجاعية من العملاء و يتم وضعها عادة مع بطاقة الضمان حيث توضع على المنتج وقت البيع .

- الاستبيانات

تعتبر الاستبيانات من الأدوات المفضلة لمعرفة أراء العملاء و التوجهات بالنسبة لمنظمة ما و منتجاتها و خدماتها لكنها قد تكون مكلفة و مستهلكة للوقت،و يمكن القيام بالمسوحات حيث يتم سؤال العميل للإدلاء بإجاباته تجاه جودة المنتجات و تسأل معظم الاستبيانات العميل لتقييم السؤال على مقياس واحد إلى خمسة أو مقياس واحد إلى عشرة ، حيث أعلى رقم يشير عادة إلى العرض "مرضي جدًا " و على مقياس واحد إلى خمسة تعرف المنظمات رضي العميل.

- مجموعات العمل

تعتبر طريقة مفضلة للحصول على وجهة النظر فيما يخص توقعات العميل و متطلباته و تكون بجمع مجموعة من العملاء في غرفة اجتماعات للإجابة على سلسلة من الأسئلة التي قد تم تنسيقها بعناية تطرح بواسطة منسق بارع يستطيع سبر و استخلاص تفكير المشاركين، أفكارهم ،إدراكهم و ملاحظاتهم ويتم تعويضهم عن وقتهم كحافز للمشاركة.

- أرقام الهاتف المجانية

تعتبر خدمة أرقام الهاتف المجانية طريقة فعالة لاستقبال الشكاوي و ردود الفعل،و تستخدم الأرقام المجانية من قبل 50 % الشركات ذات المردودية العالية و التي تكون مبيعاتها كبيرة.

- زيارات العميل

توفر هذه الزيارات التعرف على مشكلات محددة أو متكررة و مقارنة أداء المنتج مع المنتجات المنافسة.

- شكوى العملاء

هناك دراسات في هذا المجال تؤكد أن سمعة ماركة المنظمة و ثقة العملاء بها يعتمد على نجاح المنظمة في التعامل مع شكوى التي يقدمها العملاء و اعتبر Levelock 2001 المعلومات الواردة من شكاوي العملاء بأنها مدخل إلي إدارة الجودة ،لما تنتجه من معلومات حول النقاط التي يهتم بها العملاء و التي تسبب حالة من عدم الرضي لديهم ،مما يعني مصدرا للتغذية الرجعية تساعد على تطوير العمل و معالجة أسباب عدم رضي العميل مما يبقي المنظمة على مستوى يمكنها من اكتساح مجال المنافسة بثبات .

الجانب التطبيقي

يقدم الجانب النظري الذي في الغالب يسبق البحوث الكمية معلومات ضرورية تسمح بالتعرف على ظاهرة ما و تحديد أبعادها كتفسير سلوك زبون ما،مجموعة من المستهلكين أو المنافسين لكن هذه المعرفة تكون في بعض

الحالات متبوعة بتحديد كمي للظاهرة أو المواقف أو السلوك التي تم كشف النقاب عنها واكتشافها في المرحلة النظرية،فالبحوث الكمية توجه إلى عينة معبرة من المجتمع المدروس وتسمح بإحصاء وقياس مختلف العناصر التي تم التعرف عليها،فهذه البحوث تعتمد على توجيه أسئلة محددة للمستقصى منه مثل كم عدد ما هو ترتيب؟ إلى غير ذلك من الأسئلة التي يسهل جدولتها و الحصول على نتائج كمية تعبر عن الظاهرة محل الدراسة، فتدعى كمية كل البحوث التي تسمح بقياس وجهات النظر و السلوك و نتائج ذلك و التي تكون في شكل أرقام (شكل كمي) تعطي-بعد التحليل- قياس للظاهرة و هذه البحوث تعتمد علي مبدأ المعاينة[1] .

☐ **منهجية الدراسة**

يتم اعتماد صياغة المتغيرات المؤثرة على جودة المنتج وفقا لتقييم العميل و تحديد واقع حال مستوى جودة السلعة أو الخدمة و تنافسيتها سعيا إلى تطوير المستوي لتحقيق الميزة التنافسية و تمكنا من تحديد جودة المنتج بأنها درجة وفاء المنتج للاحتياجات العميل و رغباته،فكرة الدراسة مستنبطة مع ما يتوافق و نظريات علم الاجتماع و السلوك و التي مفادها أن ما يدلي به العميل في تقيمه لمستوى جودة السلعة أو الخدمة هو صحيح و أن التغيير في خصائص المنتج يؤدي إلى تغير في قناعة العميل و موقفه و ولائه و يأتي التقييم عادة بموجب نظام الدرجات حيث القيمة الدنيا تعني أن مستوى المنتج رديء و يحتاج إلى إعادة التصميم لتحقيق احتياجات المستهلك و درجة الأعلى تعبر عن التميز.

و فيما يتعلق بقياس متغيرات الرضي و النوايا للشراء و التقييم المباشر للجودة الإجمالية فقد تم الاعتماد على مقياس المكون من خمسة نقاط و يتراوح المدى من 5 راضي للغاية إلى 1 غير راضي .

باستخدام عينة مستخرجة* لزبائن إحدى المنظمات عند مقياس 5 درجات حيث تم صياغة متغيرات الداخلة في تشكيل موضوع النموذج في شكل يوضح العلاقة البنيوية و الشكلية و السببية بين المتغير التابع و الذي يمثل رضي العميل المعبر عنه في التقييم الشامل للمنتج و المتغيرات المستقلة للنموذج ذات التأثير على مستوى جودة المنتج المعني،ثم تأتي مرحلة تحليل حساسية النموذج المقدر للتغيرات حتى نتوصل إلى درجة التقييم التي تحقق التميز و ذلك من خلال إحداث مجموعة من التغيرات و ملاحظة سلوك المتغير التابع.

هذا المنهج في التحليل يتيح و يوفر مجموعة من البدائل لاختيار الأمثل من بينها و بما هو متوفر للمنظمة من إمكانيات .

و يمكن التعبير عن الجودة كميا من خلال المعادلة التالية :

$$Q = P/E$$

Q: الجودة

P: الأداء

[1] -Claude Demeure, « marketing aide memoire »,ed Dalloz,Paris,1997,p.50.

* عينة الدراسة مستخرجة من استبيان المقدم من قبل د.عبد الحميد البلداوي،المؤتمر العلمي تحت عنوان" إدارة منظمات الأعمال" الأردن2009 .

E :التوقعات

و عندما تكون Q أكبر من 1 عندها يكون لدى العميل إحساس جيد عن المنتج أو الخدمة و إن تحديد كل من E و P يعتمد في الغالب على مدى الإدراك،حيث تقوم المنظمة بتحديد الأداء و يقوم العميل بتحديد التوقعات و طبقا لمواصفات الجودة فإن الجودة هي مجموعة سمات المنتج و مميزاته التي تعنى بالحاجات المكبوتة و الضمنية و يجب أن تكون هذه الحاجات واضحة و معرفة و يطلق عليها "معالم" و تتضمن هذه الحاجات السلامة أو الأمان ، الإتاحة وسهولة الوصول إلى السلعة أو الخدمة ،إمكانية الصيانة ،الموثوقية و المتانة ، المظهر الخارجي، السعر و البيئة.[1]

□ **مدخلات التحليل**

لنفرض أن المنتج و لنرمز له بالرمز X يتحقق تميزه من وجهة نظر العميل من خلال المتغيرات التالية :

- سهولة الوصول إلى المنتج(X_1)
- السعر (X_2)
- الخدمة المقدمة ما بعد الشراء (X_3)
- الجمالية (المظهر الخارجي) (X_4)
- المتانة (الأداء) (X_5)
- الخصائص و السمات المضافة (X_6)

و باللجوء إلي استطلاع لعينة من الزبائن حجمها n=30 و باستخدام العبارات التالية'نحن نسعى دائما للتطوير و لمساعدتنا في هذه المحاولة نحتاج إلى وجهات نظركم ،فهل تتفضلون بتقييم أدائنا ؟ كما أن مقياس التقييم هو نظام 5 درجات لتقييم لأبعاد الجودة على النحو التالي':

الجدول رقم 01 :سلم نظام الدرجات

القيمة 1	غير مقبول 'رديء الجودة'
القيمة 2	ضعيف
القيمة 3	متوسط
القيمة 4	جيد جدًا
القيمة 5	ممتاز 'متميز'

و إن المتغير التابعYيشير إلي التقييم الكلي من قبل العميل للمنتج ،إن استخدام الصيغة المطلقة في تقييم العملاء لأبعاد الجودة لا تسمح بالمقارنة و تعني هذه الصيغة أن العميل يوضح مباشرة رضاه دون ما مقارنتها بالخاصية المناظرة للسلع و الخدمات الأخرى مما يجعلنا نستبعد هذه الصيغة في التحليل،أما استخدام صيغة

1- راشد بن محمد الحمالي ،مرجع سبق ذكره،ص. 257 .

الفروق المطلقة تؤدي إلى تعظيم الفروق و بالتالي قد يكون مبالغ فيها و تؤدي إلى حذف المعلومات.
لهذه الأسباب اعتمدنا في هذه الدراسة على الصيغة النسبية و التي مغزاها أن العميل يستعرض خاصية أو أكثر و ينسبها لأفضل خدمة أو سلعة منافسة و هي الحالة الأكثر احتمالا من الناحية العملية فإذا رمزنا للنسبة بالرمز Z و القناعة بالخاصية التي يتم المقارنة بينهما بالرمز R فإن قيمة المتغير ستكون عبارة عن النسبة التالية:

$$Z= R_i / R_j$$

و منه فإن :

$$Z= X_i / 5$$

حيث أن X_i تشير إلى تقييم العميل للمتغيرات و الرقم 5 يشير إلى درجة التميز في تقييم المنتج وفقا لسلم نظام الدرجات أي أن درجة التقييم منسوبة إلى درجة التميز، فعندما نحصل على نسبة 1 نكون قد حققنا حالة التميز المنشودة.
و باستخدام برنامج SPSS و اختيار تحويل المتغيرات إلي الصيغة النسبية نحصل على قيم المتغيرات الخاضعة للتحليل .

□ **نتائج عملية التحليل**

بإخضاع المتغيرات المستقلة و المتغير التابع الداخلة في النموذج للتحليل باستخدام برنامج SPSS نحصل على مخرجات التحليل لبناء النموذج الكمي المبين كما يلي (الملحق رقم 01):

X_1: سهولة الوصول إلى المنتج

X_4: الجمالية (جودة الشكل و المظهر)

X_2: سعر المنتج

إن عدم ظهور باقي المتغيرات يعود إلى عدم معنويتها إحصائيا و تفسير ذلك أن العميل قد أعطي وزنا أكبر للمتغيرات مخرجات التحليل المعنوية و هذا لا يشير إلى عدم أهمية المتغيرات الأخرى المستبعدة كما قد يكون بعض منها ممثلا من خلال المتغيرات المعنوية التي تضمنها النموذج .

نتائج التقدير للنموذج هي موضحة على النحو التالي:

$$Y = 0.642 + 1.348 X_1 + 0.923 X_2 + 1.907 X_4$$
$$(1.394) \quad (4.094) \quad (2.277) \quad (3.560)$$

$R^2 = 0.60$ F- stat =13.03 n=30 DW=2.101

هذه المعادلة المقدرة مقبولة بحيث تبين أن المتغير التابع الذي يمثل تقييم العميل الشامل للمنتج (رضي العميل) مشروح بصفة جيدة و يتأثر مباشرة بباقي المتغيرات حيث قدرت المرونة بالنسبة للمتغيرة X_1 بـــ 1.348

و بالنسبة للمتغيرة X_2 قدرت المرونة بـــ 0.923 و 1.907 بالنسبة لـــ X_4.

و من الناحية الاقتصادية نجد أن العلاقة طردية بين رضي العميل و باقي المتغيرات التي تشير إلى محددات الجودة أي أنها تأثر ايجابيا على رضي العميل .

التفسير الإحصائي:

بالنسبة للتفسير الإحصائي فإن معامل التحديد R^2 =0.60 أي أن المتغيرات الشارحة تفسر المتغير التابع بما نسبته 60 % و هي نسبة معتبرة.

◄ اختبار ستودنت (T) النتائج هي كالتالي

Prob(sig) x_1=0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة عند 5 % و هذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية H_1 (المعلمة ذات دلالة معنوية).

Prob(sig) x_2=0,031 وهي أقل من مستوى الدلالة عند 5 % و هذا ستلزم قبول الفرضية H_1 (المعلمة لها معنوية) .

Prob(sig) x_4=0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة عند 5 % و هكذا تقبل الفرضية H_1 .

◄ اختبار فيشر (F)

لدينا قيمة **Fc** =13,036 و هي أكبر من القيمة المحسوبة **Ft** و عليه نقبل الفرضية H_1 .

بالإضافة إلى هذا فإن قيمة DW= 2,101 و هذا ما يستلزم رفض احتمال أن يكون النموذج زائفا.

□ **معدل التطوير المطلوب إدخاله على المنتج لبلوغ مستوى التميز(التغذية العكسية)**

معدل التطوير المطلوب إدخاله على المنتج بناءًا على استطلاع حاجات العملاء من خلال التقييم لجودة المنتج باستخدام معادلة النموذج المقدر لبلوغ مستوى التميز و يتم ذلك عن طريق تحليل استجابة متغيرات النموذج للتغير باعتماد صيغة المرونات ،حيث لدينا من مصفوفة المعطيات متوسطات متغيرات النموذج كالتالي:

$\bar{X}_4$=0,773 ; $\bar{X}_2$=0,553 ; $\bar{X}_1$=0,607 ; $\bar{Y}$= 3,467

و إذا ما خططت المنظمة إلى تحسين العوامل المؤثرة على منتجاتها استجابة لتوقعات العملاء للعمل على تحقيق رضاهم وولائهم للمنتج و ذلك بمقدار مثلا 30 % من التحسينات و ذلك بالقيام بإجراءات تطوير على جمالية و شكل المنتج وكذا القيام بإجراءات من شأنها سرعة وصول المنتج إلى العميل و الإجراءات التخفيض في السعر بمعدل 30 % بحيث يصبح متوسط تقييم العملاء للمتغيرات المعنوية في النموذج كالتالي :

$$X_1 : 0,607\,(1+0,3) = 0,789$$
$$X_2 : 0,553\,(1+0,3) = 0,7189$$
$$X_4 : 0,773(1+0,3) = 1,005$$

فإن مستوى رضي العميل لجودة المنتج يصبح تبعًا لذلك كالتالي :

$$Y = 0,607 + 1,348(0,789) + 0,923(0,7189) + 1,907(1,005)$$
$$Y = 4,341$$

بدلا من معدل رضي العميل قبل تخطيط لعملية التحسين المقدر بـــ 3,467 .
أي أصبح تقييم العميل لجودة المنتج أكثر قربًا من درجة التميز من وجهة نظره.

□ **النتيجـــة**

هذه التغذية العكسية تساعد المنظمة على كيفية تخطيط أداءها بطريقة تتناسب أكثر فأكثر مع احتياجات العملاء من خلال التطور للوصول إلى الحد الذي يحقق هذه الحاجات و التوقعات التي لابد من مواكبتها من قبل المنظمة من خلال البقاء على مستوى عال من الاستجابة للعملاء حيث أن إدراك الدور الرئيسي للمستهلك أو العميل في تحديد القيمة و المنافع التي يرغب في تحقيقها و ذلك بقياس العلاقة القائمة مع العملاء يكسب المنظمة ميزة تنافسية، و أن استمرار العملاء في التعامل مع المنظمة و زيادة ولاءهم مرهون بشكل أساسي على تقييمهم المستمر لجودة المنتجات المقدمة لهم.

الخاتــــمة

تتضمن خاتمة هذه الدراسة مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات نوجزها فيما يلي:

– أمام حدة المنافسة محلية كانت أو دولية و التي مصدرها إفرازات اقتصاد السوق ،تجد المنظمة نفسها مجبرة علي خدمة العميل و عرض المنتجات و الخدمات بالجودة المطلوبة لكسب رضي العميل بغية التفوق علي منافسيها و بالتالي كسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء و الاستمرار .

– إن اعتماد الجودة و التقييس يعني أن المؤسسات اتجهت للبحث عما يميزها في الأسواق عن منافسيها،كما أن ذلك يعني في الوقت نفسه أنها تركز علي العميل وتسعى لكسب رضاه و ضمان وفائه من منطلق أن هذا العميل هو المبرر الرئيسي لوجودها و استمرارها في السوق و باعتباره من أغلى أصولها و هذا عن طريق ضمان جودة المنتجات المقدمة له من خلال التقيد بمتطلبات المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس (Iso) و التي يعتبرها الزبون بمثابة المرجع للتمييز بين المنتجات المعروضة في الأسواق.

– التركيز علي أن جودة و توطيد العلاقة مع العملاء هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المنظمة و تتضح أهمية هذا التوجه في ظل ظروف التنافسية القاسية ليساعد المنظمة علي بناء الميزة التنافسية طويلة الأجل.

– تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم و تطبيق برامج التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء،بالإضافة إلي العمل علي توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات وبالتالي يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها أو سهولة تقليدها أو عمل نسخة منها.
يكون علي المنظمة أن تحدد و توفر الموارد اللازمة :

– لتطبيق و المحافظة علي نظام إدارة الجودة و تحسين فعاليته باستمرار.
– لتعزيز رضا الزبون عن طريق تلبية متطلباته.

- التعليم و التدريب يجب أن يؤكدا علي أهمية تلبية متطلبات و حاجات و توقعات العميل و الأطراف المستفيدة ذات العلاقة و كذلك يتضمن الوعي بنتائج فشل المنظمة و الأفراد في تلبية تلك المتطلبات.

- إن المنظمات الفعالة تكرس الوقت الكافي لسماع صوت العميل و من ثم تقوم بإعادة المعلومات إلى مراكز الأفكار و تعتبر أدوات جمع المعلومات طرقا للحصول على وجهة نظر العميل و هناك طرق متعددة يمكن استخدامها للحصول على المعلومات التغذية العكسية من العميل و من أهمها بطاقات الآراء و المسوحات و خطوط الهاتف المجانية و الانترنت و كذلك زيارات العميل.

- نجاح المنظمة مرهون باحتواء العملاء و يجب أن تكون الاستجابة لشكاوي العملاء في الحال و تكون أكثر مما يتوقعونه و ببساطة قد يتحمل العملاء بعض الأخطاء و لكنهم سوف يقدرون المنظمة عندما يتم التعامل معهم باحترام .

- أوضحت الدراسة الإحصائية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضي العملاء من خلال تقييمهم لجودة المنتج وتحقيق التميز .

المراجـــع :

- محمد عبد الوهاب العزاوي،"أنظمة إدارة الجودة و البيئة"،دار وائل للنشر،الطبعة الثانية،الأردن،2005 .

- محسن عبد الكريم،النجار صباح المجيد،"إدارة الإنتاج و العمليات"،دار وائل للطباعة و النشر، عمان الأردن،2004.

- مرعي عطية عبد الحي،" إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج و الخدمات و التخطيط و الرقابة" المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر،2006 .

- راشد بن محمد الحمالي، "إدارة الجودة الشاملة "،النشر العلمي و المطابع ، السعودية ، 2004.

- عمر لعلاوي " دور أهمية الجودة و التقيس في حماية المستهلك"الملتقى الدولي الأول حول حماية المستهلك في ظل الانفتاح الاقتصادي،2008.

- عمر أبو اليمن عبد الغني،"دور الانترنت في تغير الاستراتيجيات السوقية و توجيه العملاء نحو السوق الالكترونية "، الملتقى الاداري الثالث حول إدارة التطوير و متطلبات التطوير في العمل الإداري،مارس السعودية،2005.

- عمار بوشناف،(الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية)،مذكرة ماجستير غير منشورة،جامعة الجزائر،2003.

- Claude Demeure, « marketing aide mémoire »,ed Dalloz,Paris,1997.

- C.Marmuse, «politique général, langage, intelligence, modèles et choix stratégiques », 2° Edition Economica, Paris, 1996.

- Maikei,Porter, « L’avantage concurrentiel »,Dunond,Paris,2000.

- Pepper D, Rogers and Dorf.B,« The one to one field book currency double day »,new yourk,1999.

- Philip Kotler et Al, « marketing et management »,Pearson éducation,2 édition,France,2006.

- Tom Peter, « Le chaos management »,édition interdiction,paris,1999.

- Whitely et Hessan ,«Les avantages compétitifs de l’entreprise orienté client »,édition Maxima, France,1997.

الملـــحــق

Récapitulatif du modèle[d]

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
Y	3,4667	,6288	30
X1	,6067	,2067	30
X2	,5533	,2013	30
X3	,6067	,2067	30
X4	,7733	,1721	30
X5	,7267	,1780	30
X6	,5867	,1814	30

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,559[a]	,312	,288	,5306
2	,722[b]	,521	,48	,4510
3	,775[c]	,601	,555	,4197

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
3	(constante)	,642	,481		1,33	,193
	X1	1,384	,389	,455	3,560	,001
	X4	1,907	,466	,522	4,094	,000
	X2	,92	,406	,296	2,277	,031

Histogramme

Variable dépendante : Y

